瑞幸闪电战

沈帅波 著

小蓝杯
引发的咖啡
零售革命

18个月闪电上市，开出3000多家门店

解读瑞幸迅猛扩张的商业逻辑

大钲资本 董事长 **黎辉**	知名 媒体人 **李翔**	北京大学国家发展研究院 BiMBA院长 **陈春花**	愉悦资本 创始及执行合伙人 **刘二海**	今今乐道读书会 联合创始人 **何伊凡**

鼎力推荐

中信出版集团

版权信息

书名:瑞幸闪电战

作者:沈帅波

出版时间：2020-01-01

ISBN:9787521712131

中信出版集团制作发行

推荐序

瑞幸的标本意义在于数字重构零售的探索

瑞幸是一个商业神话：在一个没有咖啡消费习惯的社会，创办了一个咖啡品牌，只用了18个月时间，招了1万多名全职员工、1万多名兼职员工，开了3 000多家店，实现了在纳斯达克上市，市值近300亿元。

很多人都在关注瑞幸能够活多久，这的确是一个值得关注的话题。不过，至少在今天，从它的上市和市值来看，瑞幸在很大程度上已经得到了市场和资本的认可。

我关注的焦点在于，第一，瑞幸对零售转型的启发。

互联网时代，零售行业一直在努力寻找转型和突围的路径。淘宝、京东、拼多多等电商的蓬勃发展，使得很多消费品从线下走到了线上，门店零售的寒冬已经持续了很多年。传统餐饮业曾一度以体验为壁垒，希望可以避免互联网的冲击。但如今美团、饿了么等在线外卖平台的发展，恐怕即使是餐饮业头部企业也不能置身事外了。

如果说互联网的上半场“互联网+”的形态在很大程度上还是销售渠道的转变，那么，到了互联网的下半场，“互联网+”的形态更大的价值，则在于重构产业价值。瑞幸的标本意义就在于，它用数字逻辑重组了零售的方方面面，包括供应链、门店设置、组织管理、运营协调等；从重构咖啡供应链的价值，到重构咖啡店的成本价值，再到重构咖啡连锁产业的价值，是一次真正意义上的“新零售”探险。

第二，瑞幸关于员工价值和组织管理的逻辑。人力成本对于很多行业来说都是不可承受之重，但“无人模式”真的是中国市场的有效形式吗？从表象来看，瑞幸一点也不科技，倒像是劳动密集型企业。瑞幸是如何控制人力成本的呢？瑞幸的员工确实众多，但并不像传统餐饮行业那样需要高薪的特殊技能员工，它甚至以众多的兼职员工来应对高峰时间段人手不足的问题。此外，瑞幸采用应聘阶段的线上学习、线上考试，在很大程度上节约了培训成本。

瑞幸的成本控制更多的是在中后台采用全面的实时监控和自动调节，节约成本的同时保证了品质的一致性。依靠数字技术重塑高效的生产流程、库存管理以及精准选址，而不是盯住人力成本。把员工与客户一同纳入“以人为本”的经营理念，对于零售行业，真的非常重要。

阅读这本书，每个人都会有自己不同的收获，于我而言，瑞幸的标本意义在于对新零售的探索，我们期待瑞幸能够持续发展，探索出一条数字化零售的生存之道。

陈春花

北京大学国家发展研究院BiMBA院长

自序

瑞幸不只是闪电战

瑞幸咖啡，从2017年横空出世，到在纳斯达克上市仅仅花了18个月的时间。江湖上一直在猜测它还能活多久，还能扑腾多久。

关于瑞幸咖啡的批判和质疑，以及对它什么时候倒的猜测，自它起势后，就从未停止过。中国的主流舆论场甚至呈现一边倒的局面，这折射出许多问题，比如我们对新事物普遍不信任、不理解，依然在用过去的思维判断今天的商业模式。比如我们试图借用经验对所有企业硬套硬归类，比如我们太容易受到舆论的影响，而不独立思考。

但是，瑞幸如果真的那么差，又何以取得如此巨大的阶段性成功？但因为发展太快，本身也一定会有问题，所以这是一个辩证的探讨。说实话，撰写这本书的压力非常大，稍有不慎，我就会陷入两边不讨好的境地。

在整个舆论场上，大家对瑞幸的质疑包括但不限于如下大类：资本、盈利、供应链、组织能力、市场营销、食品安全、扩张速度。

我并不想借此书进行一场批判，因为批判本身是没有任何意义的，这个世界上也不存在完美的企业。即使是吉姆·柯林斯在《基业长青》《从优秀到卓越》中提及的那些世界顶级企业，在过去的20年里，起码有1/4已经陨落了。我们要在问题中看到真知灼见，看到值得学习的东西，看到需要规避的问题。

如果我只是因为瑞幸咖啡阶段性的成功，而不断吹捧它，那是不是又陷入了另一种偏见？答案是肯定的。要了解它，就必须内观。因为要内观，就必须深入其组织中，难免不被其思想左右，故而在此时，要保持冷静客观是相当难的。每当可能有失偏颇时，我便找别的行业的佼佼者来反驳我的观点，来让自己“冷眼旁观”，然后便停笔数日，去别的企业看看，争取做到去伪求真。

我希望借这本书，全面客观地向大家展现瑞幸这家公司，将它成功的要素以及所有存在争议的地方尽可能剖析出来。我希望读完这本书的人，哪怕学到一点点，哪怕依然不相信它，也能获得一些对该行业的认知，这便是这本书存在的价值。

在你完整阅读本书之前，我们必须认识到，那么多的争论，其实症结是一个底层思维的问题。

我们到底把瑞幸归为什么企业?

如果我们把它归到餐饮类，那么它确实和这个行业中的绝大多数玩家不一样。

这亦是绝大多数吐槽的根源，即瑞幸的参考轴依然是一个餐饮企业。很多人批判它把咖啡当作商品，而不是艺术。很多人认为，它的扩张速度已经颠覆了这个行业的常识，所以它必然会倒塌。还有很多人认为短时间内不可能培养出那么多成熟的咖啡师和店长，放在过去传统的行业语境下确实是这样的。

但本书从创作起，便将瑞幸咖啡定位为一家“科技+零售”企业。它的诞生恰逢一场巨大的时代变革。在这场变革中，新的基础设施替代了传统意义上的基础设施。新的连接方式替代了老的连接方式，将需求侧与供给侧重新组合，迸发出了超乎想象的巨大的能量。

瑞幸的主要投资方之一——大钲资本董事长黎辉在纽约接受专访时表示，瑞幸在美国资本市场受到认可和追捧并非意外，因为瑞幸不是风口上的猪，而是用技术的手段提高供应链效率，使得成本下降。

我们对它的想象，应该是“星巴克+7-Eleven+好市多+亚马逊”。我们看到它在做更多品类，开更多店，做更多衍生品，拥有更多数据。

终端、数据、新连接、品牌、技术，是这个时代成功企业的五大标志。

这家公司，从品牌名字还没想好起，就组建了数百人的专业团队来开发App（应用程序）和系统。这便是它的基因：科技。

而其开发系统的底层逻辑是：未来必须是服务于零售的。

所以对它的探讨维度之一便是：它的实力到底能不能支撑科技零售这个概念?

有人认为瑞幸的成功靠的只是资本。

一定程度上确实如此。

但是资本的巨大成功，掩盖了它在其他维度的努力。若无系统，则无法支持扩张。若无数据，则如盲人摸象。若无供应链，早晚死于膨胀。若无组织能力，则早已乱成一团。若无品牌，则无法形成势能。

这个世界上确实有非常多项目死于资本。但它们往往存在巨大的短板，基本逃不出团队、赛道本身、战略问题这几个大类里的一个或多个。

成也资本，败也资本。本书想要验证和探寻的一部分，也正是瑞幸除了资本光环之外，是否还有别的值得学习的地方。通过客观理性的系统性论证，证明它真的除了资本没什么别的能力也不是不行。

有人说它是一个创业公司。

这句话只说对了一部分。它是一家具有创业精神的成熟企业。它初期的核心团队几乎都来自神州系。这一点无须回避。

神州平台的核心能力是什么？是撮合移动的车和移动的人。瑞幸的CEO钱治亚之前在神舟掌管一万多名司机，司机群体的复杂程度和管理难度远远高于门店店员。在这个基础上打造一个“撮合”的店和一个接近固定用户的平台，在IT系统难度上是降维的。神州曾经的地面军团，去做门店拓展亦是得心应手。

故而，无论从哪个维度来看，这家公司都不是稚嫩的创业公司。

有人说这是一家烧钱的公司。

这句话的第一层含义是对的，但第二层含义是错的。中文的博大精深之处在于，当我们说出这句话的时候，其实有另一层意思，就是它只会烧钱，没有竞争壁垒，不能赚钱。

其一，瑞幸咖啡的主要花费用在了开店、建设供应链、圈用户、打造品牌势能上，这些其实都是资本市场衡量的资产。

其二，公司分两种，一种是赚钱的，一种是值钱的。大多数在短期内赚钱的公司，在资本市场上都不太值钱，比如广告公司。大多数值钱的公司，短期内出于战略目的考虑，可以牺牲赚钱。这类公司的极致是亚马逊，亚马逊这么多年基本没有赚过钱，但不妨碍其股价一路飙升。

确实有很多公司烧钱烧死了，但也有很多公司烧成了，所以即使你不相信瑞幸咖啡是好的，也不能简单地、情绪化地把烧钱的公司划入不好的阵列。

瑞幸的数据能力、技术能力、组织能力等，是不是借助资本完成了护城河的建设？这是我们要探讨的。

有人说它不是一家正常的做咖啡的公司。

我认为这句话是对的。但因为它不是正常的、传统的，所以它不成功，这个逻辑是错的。

瑞幸从第一天开始，瞄准的是咖啡，又不是咖啡。咖啡一定是其商业帝国之肇始，但绝不是终点。一如大多数成熟的咖啡连锁品牌，瑞幸也有品类扩张，但它走的必然不是长尾扩张的道路。瑞幸以咖啡为切入点，成功地创造了一个新模式，打造了一个已经集结了数千万人的平台、网络和渠道，同时在产品上，平台同时在线售卖的SKU（库存量单位）会限制在100~120种，同品类中优胜劣汰，不断循环，保持消费者的新鲜感。未来它将打败的不是咖啡店，而是大量低频的弱链接的公司。

但是，这样的企业不仅容易因为过度扩张而死，也容易在扩张的过程中踏空。向市场证明自己的无边界，证明自己的延展性，是瑞幸必须面对的重要任务。

所以，瑞幸到底是什么企业？是否可以通过一个或几个简单的标签给它下个定义？

我觉得很难。它的变化太快，它的想象空间太大。这便是新商业的最大特征吧。

旧的商业秩序正在崩塌，而新的商业秩序尚未完全确立。这便是我们面对的伟大而充满迷雾的时代。

好似新的大航海时代，勇敢者早已登船出发，有人遇上海啸，有人迷失了方向，有人幸运地找到了美洲大陆，但不管怎么样，都好过在岸上嘲讽的人。他们并未见过大海的波澜壮阔，也没有闻到过自由的味道。

瑞幸，正如它的名字luckin，从商业角度来看是极其幸运的，以至于它成为一个教科书式的闪电战案例。

但如果我们认为它只是幸运，那或许会失去一次很好的学习机会，并错失只属于瑞幸的一些方法。

这便是本书撰写的意义，无意吹捧，而是带着客观的心态去发现、去辩证地思考为什么成功的是瑞幸。

这场闪电战的背后到底是什么?

而闪电战结束后的拉锯战，更是我们要探讨的。瑞幸咖啡未来的瓶颈会因为什么而出现?是否有因为前期突进太快而需要还的债?是否只是昙花一现?

这些探讨，最终指向的是一个时代中商业思考模型的建立。

关于瑞幸是一家什么公司，我们起码建立了在评价体系上的共识。我们应该从平台逻辑、零售逻辑等方面去切入，而不仅仅是基于传统餐饮行业来讨论。

我想这取决于以下几个维度:

- 战略是否长期具有正确性和领先性?
- 组织能力是否能够匹配其扩张速度?
- 数据能力、新技术是否能够进一步帮助其建立护城河?
- 随着规模的扩张，能否完成真正的品牌塑造?
- 能否真正形成一套属于自己的文化体系?
- “供应链+数据+规模”能否让其与后来者形成成本上不可逾越的鸿沟?

在过去数月中，我深入瑞幸咖啡与他们一同办公。对绝大多数部门的核心骨干、投资人、高管、供应商进行深入访谈，以寻求答案，对于一家成立才两年的企业来说，这一定不是终极答案，而是在路上的见证。我想，2020年此刻，我们再打开这本书，可以看看有哪些变了，哪些没变。这或许是一件值得我们再次记录的事情。

在我进驻瑞幸总部的那一周，所有人都忙于自己的工作，在这忙碌之中，我看到的是井井有条，而不是乱。第一周的前半周，我几乎没有抓到一个人做专访，这在我的咨询和写作生涯中是前所未有的，

如果这只是一个以噱头为导向的公司，那么他们应该急切地和我聊天，让我多写点好话。这亦坚定了我更深入地撰写好这本书的决心，我所说的写好，并不是用更华丽的辞藻，而是呈现更深的洞察、更本质的东西，是那些外界没有机会接触的真相和前沿趋势。我想，这便是我的使命。

北宋大儒张载曾说：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”这句话一直激励着我前行。或许，这也是我一生的坚持。

那我们缩小到这本书的语境中，我想“为先行者立传，为后来者探路”是我的本分吧。

本书将重点对瑞幸的组织能力、数据能力、供应链能力、品牌能力、经营哲学等一系列核心竞争力展开验证和讨论，力图将瑞幸剖析清楚。这一系列因素的组合，才是瑞幸闪电战的全部组成要素。如若缺少其中任何一环，都不会实现如此具有整体性的战果。

瑞幸不只是闪电战，它更是一场精心策划的现代商战，只是它的快速爆发超越了大多数人的理解和过往的认知。

瑞幸不只是闪电战，这场经典商战背后隐藏的是，以瑞幸咖啡为代表的中国新商业的新逻辑。

所以，这本书更大的理想并不是阐述瑞幸，而是借它解答数以千万计的渴望改变命运的中国人的疑问，解答他们在创业过程中遇到的一些困惑。

瑞幸这家企业本身也是在不断进化和快速改变的。而书籍出版是一个漫长的过程，故而书中的某些内容一定是有一些滞后性的，但我能保证的是在我写的那一刻，我已经努力“榨干”所有与之相关的人，将他们的真知灼见、我自己的理解与见识展现给你。

见字如面，愿你的远大前程，轰轰烈烈。

是为序。

1

新零售：瑞幸模式是不是伪命题

究竟有没有新零售

在本章开始，也是全书的开始，我先不讲瑞幸，就讲我理解的“什么不是新零售”，以及新零售是不是伪命题。这样我们才可以进入下一节来探讨瑞幸到底是不是新零售，这样的比较才够直观、清晰、精准。这其实也暗含本书的立意——以瑞幸为蓝本，看当今的创业与商业。

回归常识和理智是一件极度重要的事情，会让人们知道什么才是有价值的，而什么是没价值的，甚至是虚无的。

折腾了好几年的“新零售”，除了挽救商业地产、中介和装修队之外，别的基本没做成什么事。

世间并没有严格意义上的新零售，这并不是否认零售需要升级迭代，如果一切都是非黑即白的话，那也是一种反智。“新零售”这个词的落脚点在“新”，会让很多人误以为只有全盘革新才是对的，所以出现了那么多匪夷所思、违背商业逻辑的项目，而且很多是聪明人做出来的。

我觉得“零售新”才比较精准一点，落脚点还是在“零售”上，只有遵循“零售”的本质，才能完成对它的改造。

零售是什么？很多人说零售是人货场，这是一个非常标准的资本式的答案。事实上，知道人货场，和你能不能做好零售无关。往往只有精通库存、账期、供应链、陈列等一系列事无巨细的事情的人，才算是真正的零售人。零售之复杂，比耍耍嘴皮子难多了。

单店的SKU动不动就几千、几万个，涉及的供应商可能是几百、几千个。管理这些要靠真本事，耍嘴皮子是没有用的。为什么零售商“死”了那么多？主要是因为库存和账期拖死人。为什么衣服卖得很

贵？因为一件衣服要摊4件衣服的成本，另外3件全是库存。所以从表面上看，人货场解决了就万事大吉，但背地里还有更难的事情要解决，或者说，这些都解决了才能真正解决好人货场问题。

2019年9月，上海开了第一家好市多（Costco）注。开业当天，差点把交通都搞瘫痪了，并且在中国起码出现了100个好市多的“门徒”。其实好市多在欧美不算什么新模式，在美国做了40多年了。

好市多可能并不知道它在中国被称为新零售吧，大家之所以觉得它很新，是因为中国以前没有会员制超市。

在2018财年，好市多净利润达31.34亿美元，会员费营收为31.42亿美元，这意味着好市多的利润主要来自会员费。

过去十年，沃尔玛销售额平均增长率是5.9%，塔吉特是5%，而好市多是9.19%，这里面的玄机是什么？这个逻辑在欧美行得通，但在中国不一定可行，为什么？好市多的模式在中国还没有跑通，和中国人的习惯无关，只和收入有关。难道Supermarket（超级市场，简称超市）和Shopping Mall（大型购物中心）模式不是老外发明的？怎么一到会员制超市就说中国不一定走得通呢？答案是只有中产阶层相对稳定的区域，才能养活会员制模式。好市多的SKU只有3 000~5 000个，而沃尔玛单店是30 000~50 000个，正好是好市多的10倍。

沃尔玛、家乐福的牙膏有几十种品牌，从几元钱到几十元钱都有，但好市多可能只有五六种牙膏，同时是量贩，不会一支支地卖，而是六支、一打地卖。这就相当于好市多去掉最低端和最高端的产品，只留下中产阶层常用的那些牌子。在保证毛利率很低的情况下，好市多的客单价比沃尔玛高很多。注意，中产阶层普遍有囤非生存类商品的倾向性，他们对日用品的品牌需求很明确。中产阶层以下是不会集体性出现大批囤货这种行为的，不信你可以看看十几年前的大众消费习惯，这才是核心。

此外，中国的零售竞争非常激烈，这里用多少个“非常”都不过分。所以会员费很难收，并且很多不收会员费的零售商都接近零利润地销售商品。在中国，零售业的会员通常被理解为以积分和优惠券来提高黏性，只有在理发美容和健身行业会员制才稳定存在，但是早已经变得妖魔化了。当市面上一堆项目说要做“中国的好市多”时，我觉得还是先彻底搞清楚背后的逻辑再说。

不管你是新零售，还是新新零售，都绕不开成本，事实上很多商业地产坑的就是融了资的新零售公司。成本端先看大项，再看小项（见图1–1）。

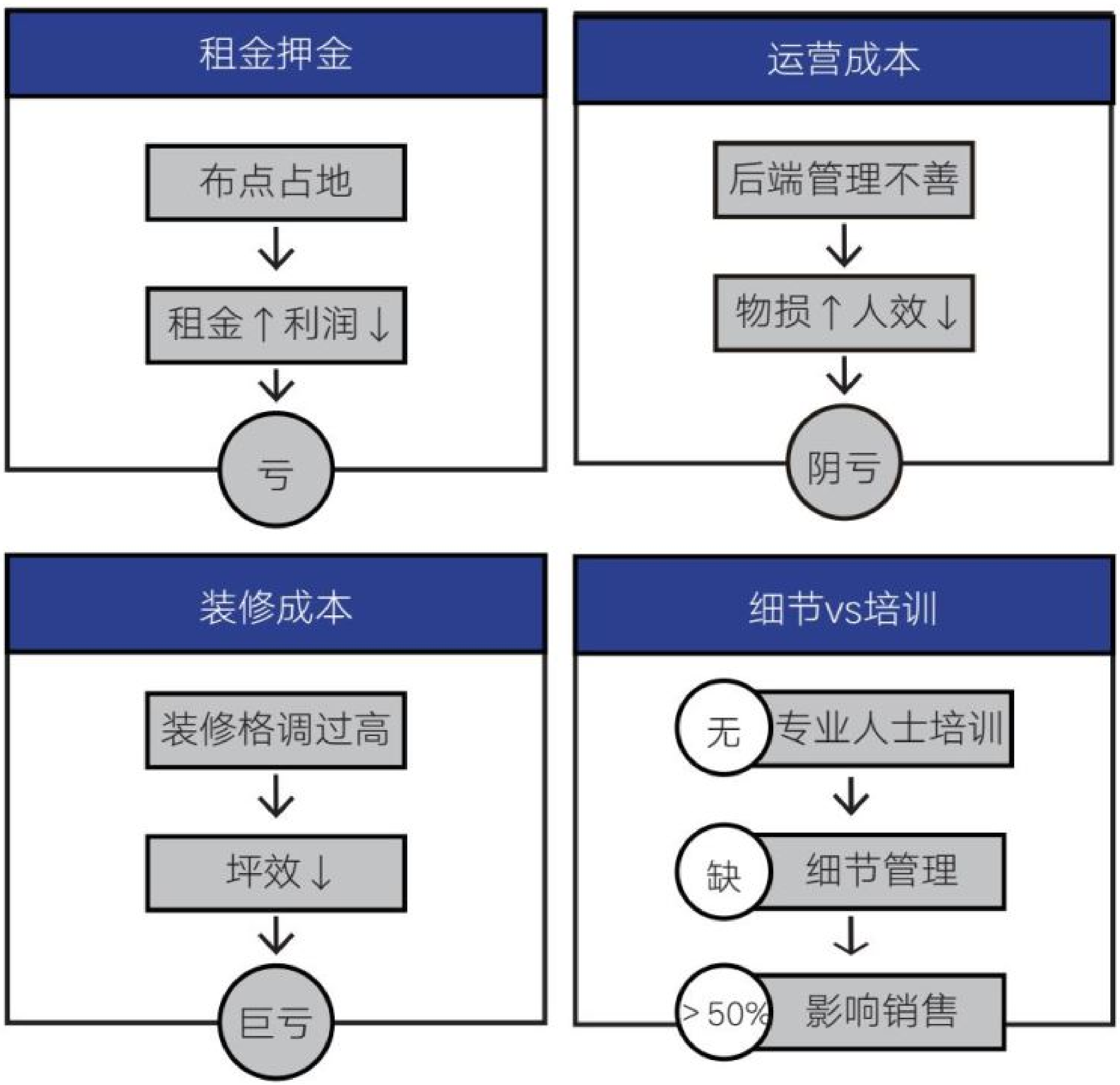


图1–1 公司成本端分析图

租金或押金

不要觉得押金是小事，如果后期经营不善，提前歇业，押金基本上是不可能收回来的，事实上物业每年靠罚没押金能赚很多钱。租金端真的要一点点磨，一点点往下谈，包括免租期等，因为这些最后都会呈现在利润中，一定要有精算的过程。如果租金超过一个打平成本的值，基本上会亏，那么不要以为努力经营就可以弥补，你的终端系统要形成网络得跑起来，必须满足每个网点不那么拼命也能打平成本的条件，不然最后网点越多，越绝望。

零售赚的钱都是一元一元累积起来的，所以花出去的时候一定不能手松，手一松基本就白干了。过去几年批量倒闭的公司基本是这些原因。很多时候，为了布网点和抢地盘，零售商会不惜一切代价，最后却只是便宜了中介和房东。

装修成本

在过去几年的新零售探索中，不知道为什么很多家公司都做错了一件事，那就是斥巨资重新装修门店并在陈列上改得很宽松，反而降低了坪效。

所有提高“逼格”，但降低效率的方法都是不正确的，装修成本如果不能在足够长的时间里分摊到其他地方，也是巨亏。很明确地说，更贵的装修并不是新零售。

运营成本

在人力成本和损耗方面，最大的深坑是阴亏。

一下子亏很多时，你容易警觉，但是阴亏反而让你觉得无所谓，结果一年之后却发现亏损很多。人力成本其实是一项巨大的成本。很

多企业仅仅因为高峰时期忙不过来，便招聘很多人，结果高峰期一过，不少人就闲下来了。其实，科学排班、科学绩效管理、科学激励等措施可以有效提高单位人产出。效率是衡量一家企业新不新的重要标准，我们的一切努力并不是为了摆花架子，而是使企业保持高效运转。损耗率之所以高，是因为库存管理出了问题，是因为人员培训和监管没有到位。这两者反映的依然是后端管理：供应链和组织。

细节和培训

员工培训必须由专业人士来完成，这件事情重要到甚至影响50%以上的销售额。

零售真的不是高大上的命题，也不是说说就可以。细节太重要，以至于消费者最终只看细节，不会在乎你的战略、你的宏伟目标。举个例子，为什么大卖场门口都会安排一个人发放小推车？因为小推车有助于引导大家不经意间买更多东西，这个动作有可能增加30%以上的销售额。为什么名创优品会安排专人发篮子？因为一个人用手拿的东西不会很多，但是有了一个篮子就能多买一些。为什么小饰品店要发托盘？也是同样的道理。这些细节都不是宏伟的战略，但是能解决实际的销售问题。

不要指望所有的一线员工自己去思考该怎么做，你得把命令分解给他们，比如你希望他们提高销售业绩，然后给他们奖励，但他们可能很难理解重点，你应该告诉他们：今天必须把临近保质期的酸奶促销掉，方法可以是打五折。

培训或许是地面战争中最为重要的了，因为雇员或许很勤劳很拼，但是在思考上需要有指导，还要有适合他们的激励措施。激励必须适当才能奏效，不然是毫无用处的。理发店、房屋中介那种一起跳操、一起喊口号的行为能存在这么多年，也有一定的合理性，说明是有效的。

是不是新零售，主要是看你的培训和管理能不能跟上时代的节奏，能不能让你的一线员工变成新时代的销售员，和店里放不放机器人没有什么关系。

无人零售为什么会挂?

很多人说无人零售才是未来，但是无人零售店在中国快倒光了，因为它们都在琢磨包装和噱头，而不是实质性问题。

起码除了优衣库这种快时尚服装零售外，销售员的引导作用太大了，因为一个销售人员夸几句，订单量就可能翻几番，优秀的服装销售人员就是会聊天、能哄人，给人信任感。

对于无人零售，我觉得目前最好的应用还是自动售货机，适合高频刚需产品。减少SKU运作，并且要求区域内密集，消费频次高，才能够打平后端维护的人力成本。无人零售店是伪概念，因为它们只是没有销售员，还是需要一些人完成维护、补货之类的工作。什么时候连维护都不需要人来做了，那么无人零售模式可能就真的盘活了。在本章第四节我将具体阐述瑞幸的自助咖啡机战略。

你去老龄化程度更高、人口更密集的日本看看，自动售货机非常发达，但是也没有什么无人零售店。

零售在英文里叫retail，这个词很有意思。tail是尾巴，意思是借助长尾商业模式把货给卖掉。但单一长尾不能消化太大的量，所以过去品牌往往有总代理、分代理和批发商，最后才是零售商。这条链路导致的问题是商品定倍率高。什么是定倍率？就是10元成本的东西定5倍卖50元，甚至定10倍卖100元。只有这样才能保证每个环节有钱赚。所以谁能真正解决链路过长的问题，谁就能做成新零售。去掉中间过多环节，只留下长尾侧和品牌侧，或许是解决目前行业问题的一条出路。

知道自己应该做什么是最重要的。今天中国的企业要抓住两个核心，即产品与媒体，零售企业与依靠零售商销售的品牌亦是如此。如

果你要做出一个性感的产品，无论是设计和性价比，还是圈层锚定，哪条路线都需要产品和媒体的帮助，因为媒体是塑造品牌的核心力量。

今天，做零售靠的不是海量预算，而是无数的媒体引爆。新零售项目，若产品和媒体一个都不沾，离死不太远了。在某种程度上，产品是驱动顾客需求的核心，媒体是放大这一切的杠杆。

如果你做的是便利店项目，不管打什么概念，作为一个后来者，你的产品和全家、7-Eleven没有任何区别，又没有渠道优势，那么你怎么竞争？又凭什么让别人给你发朋友圈、写文章做宣传呢？故而，未来弯道超车全家和7-Eleven的不是它们的升级版，而是另一个公司，比如瑞幸，一个基于移动互联网的买手制精选便利店。

正本清源，人货场是循环变动、环环相扣的。货决定了人，人决定了场，场决定了货。回过头来看，破局的关键在于找到你具有极强优势的一环去切入。

新零售概念中很重要的一部分是数据化和在线化。在线化到底能完成什么，才是互联网公司切入市场之后能不能立住脚的核心。这便是衡量瑞幸算不算新零售的核心要素。

再次重复开篇第一句话——回归常识和理智是一件极度重要的事情，它会让人们知道什么才是有价值的，而什么是没价值的，甚至是虚无的。

---

1. 美国最大的连锁会员制仓储量贩店，于1976年成立。——编者注

瑞幸的本质

在上一节中，我深入阐述了我对新零售的核心看法，里面提到了几乎每一环。在这节中，我们来看瑞幸是不是新零售。它到底是不是，我觉得得看它在做什么。

瑞幸新零售的第一板斧就是打掉租金成本。

为什么中国境内营业的咖啡馆只有星巴克能赚钱？因为几乎所有的咖啡馆都是沿袭星巴克定义的第三空间模式展开的。第三空间听起来很美好，但现实极度残酷，因为租金太高了。我们简单算一下。上海中环一个商场的房租约为一天20元每平方米（甚至是好几倍）。一个200平方米的铺子一个月的租金就是：20×30×200=120 000元。120 000元，30元一杯的咖啡要卖多少杯呢？4 000杯，平均一天销售133杯，才能抵消房租的部分，换句话说，一天不卖够200杯连打平成本的可能都没有，更不用说赢利了。

请注意，租金高不是最让人绝望的事，因为早些年租金高意味着地段好、人流量大，但是直到商业地产开发泛滥后，这种情况就不存在了。每一个新开业的商业综合体，将分流20万左右的客流量。2018年上海有70多个新的5万平方米以上的商场开业，可能整个上海的人都不够均摊了吧，但是商场的收费是按照最高标准定的，那就意味着高成本、低回报。在很多业态中，一线城市的坪效已经垫底，包括餐饮、零售与服装。

所以回到第一个问题，第三空间的模式是难以为继的。因为它有一个巨大的前提——你必须是头部品牌，具有强大的人流吸引能力。这样，商场才可以给你更低的租金，有的商场可以不收房租、不收进场费，只抽成，早年甚至还有补贴装修费的可能。每个商场最好的位

置，被不同的头部企业占据后，第二梯队的咖啡厅就只能被挤在二三楼了，在所有运营层面的努力相同的情况下，营业额自然只有别人的1/3。

所以，瑞幸的第一板斧就是砍掉租金成本，选择便宜的位置。我们会看到瑞幸的门店一般选在写字楼大堂原本被空置的位置或者地下一层，这就大大降低了它的租金成本。

聪明的你可能已经发现，这个逻辑存在bug（错误），那就是如果故事按照瑞幸最初向市场释放的信号那样，只做外卖咖啡，选择便宜的场地营业，那么此刻它估计已经凉了。

为什么？因为外卖配送费是刚性成本。即便我们看到，当外送订单金额低于平台设置的免配送费金额时，瑞幸会向消费者收取6元的配送费。但事实上是，这6元不足以支付瑞幸给第三方的配送费用，瑞幸的每一个外送订单，平台都给到了配送补贴。

在这种情况下，不管瑞幸的营业规模怎么扩大，这部分费用始终不会消失，这对于所有餐饮企业来说都是魔障。

即使它们在外卖平台一个月接了几千几万单，仔细一算去掉平台扣点，基本上也赚不到钱。

所以，瑞幸新零售的第二板斧极其重要，这被瑞幸内部众多高管、投资人认为是瑞幸模式跑通的必备条件，那就是一定要提高自提率。

故而，瑞幸咖啡两度调高免运费的消费金额，之前免运费是35元，目前是55元，之后可能还会进一步提升。由此可不断降低外卖比例，提高自提比例。只有让人们自己去那些房租很低的角落拿咖啡，成本优势才能凸现出来。截至2019年第二季度末，以订单计算的瑞幸的自提比例已经达到了80.2%。

综合来看，瑞幸咖啡外卖配送成本的刚性危机已经解决。

而所有以为瑞幸模式是靠外卖咖啡杀出一片天地的，就彻底掉进沟里了。这也是大多数做前置仓的项目凉掉的原因，线下流量不能覆盖成本，那就行不通。

瑞幸新零售的第三板斧是什么呢？是在租期到期后关掉外卖厨房，全面转向自提店。

在早期开拓市场时，瑞幸为什么要设很多外卖厨房呢？一是如果网点的量拉不起来，覆盖面达不到，那么所有广告投放、品牌打造的努力就变得毫无意义。二是这些外卖厨房将为第二阶段的布点收集极其宝贵的核心数据。

瑞幸咖啡将所有的订单地址汇集到一个数据库中，并与地图进行比对，形成自己的外送热力图（见图1–2）。

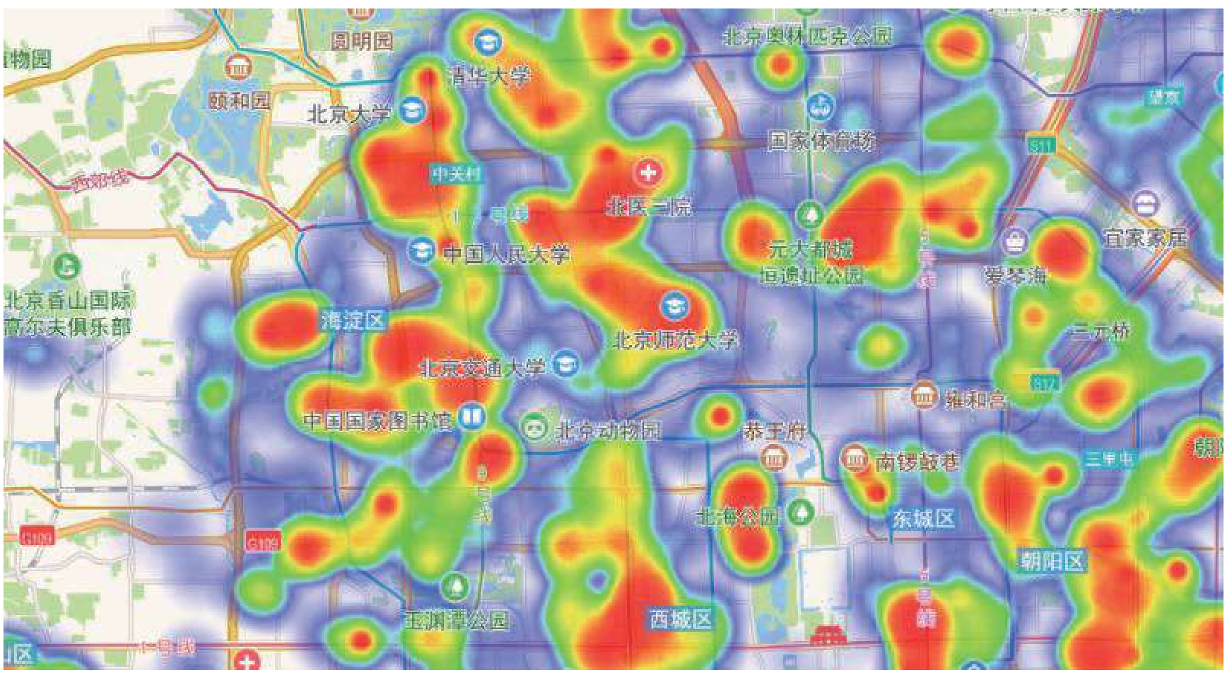


图1–2 瑞幸北京地区的外送热力图（局部）

根据外送热力图，瑞幸将迅速地知道哪个区域的订单量密集，哪一栋楼的订单多，这就给门店开发经理提供了绝佳的决策依据。开发经理看到热力图后就会首先开拓密度高、订单多的红色区域，而不是像过去传统的方法一样需要依赖个人经验做出门店选址决策。随着门

店开到自己楼下，原先网上下单的客户，现在只需要下楼取餐就可以了。这样一来，瑞幸不仅能节省外卖费，同时因为这些老客户的存在，门店还能够迅速地渡过试运营的阶段。

前三板斧很重要，但还有更重要的一板斧，它是一切的核心。那就是从营业的第一天开始，所有的订单都必须通过瑞幸咖啡App完成，这是新零售的基础。这样才能让数据可追溯、用户信息可追溯、流程可追溯，一切都可在线化（见图1–3）。如果没有这一环，很多事情将难以完成。

我问过瑞幸咖啡创始人钱治亚："有没有什么事情是大家有意见，但是你'铁腕'执行的？"她说："不能有收银机，必须通过App下单。"因为只有这样，才能实现数据留痕。所以这一点至关重要，如果当初选择多种传统方式支付，那么就不会有今天的闭环。如果没有这套闭环，平台的逻辑其实并没有跑通。

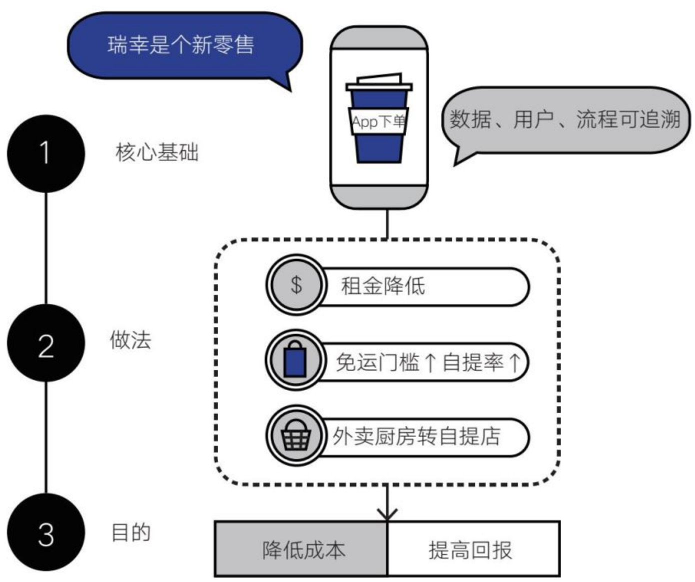


图1–3 瑞幸咖啡的新零售逻辑

咖啡巨头的反应其实是很快的，星巴克于2019年年中就在自家App里上线了自提模块"啡快"，我认为这对于星巴克而言，只是一种补充（不等于这个模块是失败的），因为它在第三空间的优势将限制它变成基于互联网的模式。本质上来说，这是两种模式。注意，我不

认为A企业成功就等于B企业失败，它们是可以共生的。在我心目中，星巴克和瑞幸都是优秀的企业。

那么，我们再去对照第一节看，你觉得瑞幸咖啡是新零售吗?